Löse dein Problem mit einem Augenzwinkern

Ich mache gerade Arbeitspause, also meine zweite Schicht am Telefon

Wie du deine Pause während des Bereitschaftsdienstes zurückgewinnst und eine Vertretung organisierst



Max Paradox

Ich mache gerade Arbeitspause, also meine zweite Schicht am Telefon

Wie du deine Pause während des Bereitschaftsdienstes zurückgewinnst und eine Vertretung organisierst

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906972

ALL-IN Rafał Płonkowski



INHALTSVERZEICHNIS

INTRO 5

Kapitel 1 - Die Pause, die nur im Dienstplan existiert 11

Kapitel 2 - Wie du ohne Vertragsunterschrift zur betrieblichen Notrufnummer wurdest 20

Kapitel 3 - Dringend, sehr dringend und dringend, weil jemand nicht warten will 30

Kapitel 4 - Stell dein Telefon stumm, iss schneller und tu so, als wäre das Problem verschwunden 40

Kapitel 5 - Ich bin eine halbe Stunde nicht da, oder die Nachricht, die niemand hört 50

Kapitel 6 - Eine Vertretung auf dem Papier, oder der Mensch, der keine Bedienungsanleitung bekommen hat 60

Kapitel 7 - Schuldgefühle auf Firmenkosten 72

Kapitel 8 - Privattelefon, geheime Nachrichten und die Hintertür zu deiner Pause 83

Kapitel 9 - Plane deine Pause so, dass das Unternehmen keine Katastrophe bemerkt 95

Kapitel 10 - Eine Vertretungsanleitung, die man noch vor dem Weltuntergang lesen kann 105

Kapitel 11 - Wer entscheidet hier eigentlich? Das Ende der telefonischen Volksabstimmung 115

Kapitel 12 - Das Gespräch mit dem Chef, das nicht in einem Krieg ums Pausenbrot enden muss 126

Kapitel 13 - Das Telefon klingelt trotz aller Absprachen, oder was du sagen solltest, bevor deine Pause verloren ist 137

Kapitel 14 - Die Generalprobe ohne Fanfaren, oder teste das System, bevor du ihm vertraust 148

Kapitel 15 - Niemand da, der dich vertreten kann, oder warum die wundersame Vermehrung von Mitarbeitern nicht funktioniert 159

Kapitel 16 - Eine Störung während der Pause, oder wann du wirklich wieder eingreifen musst 170

Kapitel 17 - Alles ist vereinbart, und trotzdem funktioniert es nicht, oder was tun, wenn die Wirklichkeit nicht mitspielt? 181

Kapitel 18 - Eine ruhige Pause ist kein einmaliges Sonderangebot 191

Kapitel 19 - Wenn das Telefon wieder das Kommando übernimmt, oder wie du die Rückkehr alter Gewohnheiten erkennst 201

Kapitel 20 - Leg das Telefon weg, die Welt kommt schon zurecht 212

INTRO

Es ist 12:37 Uhr. Endlich hast du es geschafft, dich mit deinem Mittagessen hinzusetzen. In den vergangenen vier Stunden brauchte ständig jemand irgendetwas, irgendetwas ging kaputt, jemand wusste nicht weiter, und noch jemand anderes kam zu dem Schluss, dass du offenbar die rund um die Uhr erreichbare Leitstelle des Universums bist, nur weil du ein Telefon besitzt. Du öffnest deine Essensbox, greifst zur Gabel, und genau in diesem Moment leuchtet das Display auf. Der erste Anruf. „Entschuldige, ich weiß, dass du gerade Pause hast, aber ich habe nur eine ganz kurze Frage." Dieser Satz gehört auf die Liste der verdächtigsten Versprechen der Menschheitsgeschichte, gleich neben „Ich bin schon unterwegs" und „Das dauert wirklich nur fünf Minuten".

Du gehst ran, schließlich willst du ja kein Theater machen. Die vermeintlich kurze Frage erfordert allerdings, dass du Nachrichten überprüfst, ein Dokument heraussuchst und einen zweiten Anruf tätigst. Sieben Minuten später kehrst du zu deinem Mittagessen zurück. Es ist inzwischen kalt, dafür aber um einige neue Aufgaben bereichert. Genau dann trifft eine Nachricht von der nächsten Person ein. Diesmal braucht jemand deine Zustimmung zu einer Entscheidung, die er vermutlich problemlos selbst treffen könnte, wenn er nicht eine wesentlich bequemere Lösung entdeckt hätte: dich zu fragen.

Um 13:05 Uhr beendest du deine Pause. Du hast die Hälfte deiner Mahlzeit gegessen, drei Probleme gelöst und zwischendurch ein schlechtes Gewissen bekommen, weil du ein paar Minuten lang nicht ans Telefon gegangen bist.

Offiziell hast du dich ausgeruht. Tatsächlich hast du im mobilen Arbeitsmodus weitergemacht, mit einem zusätzlichen Tomatensoßenfleck auf deinem Hemd.

Wenn dir das bekannt vorkommt, ist dieses Buch für dich.

Nicht, weil du lernen müsstest, andere Menschen zu ignorieren, dein Telefon mit theatralischer Geste auszuschalten oder deinem Vorgesetzten bei jedem Kontaktversuch einen Paragrafen aus dem Arbeitsgesetzbuch entgegenzuhalten. Es geht um etwas wesentlich Bodenständigeres: darum, eine Pause zurückzugewinnen, die tatsächlich eine Pause ist, und eine Vertretung so zu organisieren, dass die Arbeitswelt nicht jedes Mal zusammenbricht, sobald du dein Telefon beiseitelegst.

Das Problem beginnt häufig ganz harmlos. Du bist verantwortungsbewusst, kennst die Abläufe und kannst Schwierigkeiten schnell lösen. Deine Kollegen wissen, dass sie sich auf dich verlassen können. Dein Vorgesetzter schätzt deine Erreichbarkeit. Mit der Zeit wird aus gelegentlicher Hilfsbereitschaft jedoch eine unausgesprochene Verpflichtung. Niemand verkündet offiziell, dass du ab heute kein Recht mehr auf Erholung hast. Alle gewöhnen sich einfach daran, dass du abnimmst. Auch beim Essen. Auch wenn du kurz weggehst. Sogar dann, wenn jemand anderes die Angelegenheit ohne größere Schwierigkeiten übernehmen könnte.

Das eigentlich Verrückte daran ist, dass dieses System häufig erstaunlich gut funktioniert. Zumindest aus Sicht aller anderen. Jemand hat eine Frage, ruft dich an und bekommt eine Antwort. Das Problem verschwindet. Der Betrieb läuft weiter. Die einzige winzige Unannehmlichkeit besteht darin, dass deine Pause gerade als kostenlose technische Hotline

genutzt wurde. Und weil niemand Statistiken über halb aufgegessene Sandwiches führt, sieht auf dem Papier alles hervorragend aus.

Du kannst versuchen, die Situation auf verschiedene Weise zu lösen. Schneller essen. Fünf Minuten lang nicht ans Telefon gehen. Das Smartphone mit dem Display nach unten auf den Tisch legen, als würde es dadurch seine Fähigkeit verlieren zu klingeln. Vielleicht verkündest du sogar, dass du ab morgen konsequenter sein wirst. Das Problem ist nur, dass Entschlossenheit allein wenig bringt, wenn niemand weiß, wer während deiner Abwesenheit die Aufgaben übernimmt. Sobald tatsächlich etwas Dringendes passiert, stehst du wieder am Anfang. Du gehst ran, löst das Problem und versprichst dir, dass beim nächsten Mal alles anders wird.

Deshalb braucht es mehr als stummgeschaltete Benachrichtigungen, um deine Pause zurückzugewinnen. Du brauchst klare Regeln zur Erreichbarkeit, eine sinnvolle Verteilung der Verantwortung und eine Vertretung, die nicht ausschließlich in einem betrieblichen Dokument mit dem Titel „Arbeitsorganisation - endgültige Version FINAL 7“ existiert.

In diesem Buch werden wir uns ansehen, warum Pausen so leicht zu zusätzlichen Bereitschaftsdiensten werden, wie du wirklich dringende Angelegenheiten von der Ungeduld anderer unterscheiden kannst und wie du über Erreichbarkeit sprichst, ohne gleich einen unnötigen Kleinkrieg auszulösen. Du wirst lernen, eine Aufgabenübergabe vorzubereiten, den Entscheidungsspielraum deiner Vertretung festzulegen und auf Anrufe zu reagieren, die trotz vorheriger Absprachen eingehen. Außerdem beschäftigen wir uns mit der Frage,

was du tun kannst, wenn das Problem nicht ein einzelner aufdringlicher Kollege ist, sondern die Arbeitsweise des gesamten Teams.

Dabei werden wir allerdings nicht so tun, als wären alle Arbeitsplätze gleich. Eine gewöhnliche Arbeitspause ist etwas anderes als ein Bereitschaftsdienst, bei dem eine bestimmte Einsatzbereitschaft erforderlich ist. Und noch einmal etwas anderes ist eine Situation, in der du tatsächlich für die Sicherheit von Menschen oder die Aufrechterhaltung eines kritischen Prozesses verantwortlich bist. Auch die Beschäftigungsbedingungen, die Arbeitszeitorganisation und die geltenden gesetzlichen Vorschriften spielen eine Rolle. Allein die Bezeichnung „Pause“ entscheidet nicht automatisch darüber, welche Pflichten während dieser Zeit bestehen können. Statt eine einzige magische Regel für alle zu versprechen, werden wir deshalb nach Lösungen suchen, die zu den jeweiligen Bedingungen passen. Wenn eine rechtliche Auslegung erforderlich ist, kann es sinnvoll sein, fachkundigen Rat einzuholen.

Eine weitere Sache sollten wir offen ansprechen. Du gehst nicht immer ans Telefon, weil dich jemand dazu zwingt. Manchmal machst du es aus Gewohnheit. Manchmal befürchtest du, dass jemand ohne dich eine falsche Entscheidung treffen könnte. Und manchmal erscheint es dir einfacher, ein Problem schnell selbst zu lösen, als später erklären zu müssen, warum du nicht erreichbar warst. Das ist nachvollziehbar, führt aber in eine Falle: Je häufiger du die Situation rettest, desto weniger Gelegenheiten bekommen andere, zu lernen, wie sie ohne dich zurechtkommen.

Stell dir vor, eine Woche lang müsste jedes Teammitglied vor einem Anruf während deiner Pause drei Fragen

beantworten: Kann diese Angelegenheit wirklich nicht warten? Gibt es jemanden, der befugt ist, sie zu lösen? Und welche Informationen werden konkret benötigt, um eine Entscheidung zu treffen? Einige Anrufe wären weiterhin notwendig. Andere würden verschwinden, weil sich herausstellt, dass der einzige Grund für den Kontakt die Bequemlichkeit war. Das ist noch kein vollständiges Vertretungssystem, zeigt aber den wichtigen Unterschied zwischen tatsächlicher Notwendigkeit und dem automatischen Wählen deiner Nummer.

Deine Erholung zurückzugewinnen bedeutet schließlich nicht, dass du aufhörst, ein verantwortungsbewusster Mitarbeiter zu sein. Im Gegenteil: Eine gut organisierte Vertretung kann die Arbeit des gesamten Teams berechenbarer machen. Alle wissen, an wen sie sich wenden können, welche Entscheidungen sie selbst treffen dürfen und wann ein Problem an die nächste zuständige Stelle weitergegeben werden muss. Du brauchst nicht alle neunzig Sekunden auf dein Telefon zu schauen, und deine Kollegen müssen nicht darüber grübeln, ob sie dich stören dürfen. Ein Teil der Unsicherheit verschwindet, die bisher mit der bewährten Methode „Rufen wir einfach mal an und schauen, was passiert“ bewältigt wurde.

Ich verspreche dir nicht, dass nach der Lektüre dieses Buches nie wieder jemand dein Mittagessen unterbrechen wird. Der Arbeitsalltag besitzt ein außergewöhnliches Talent dafür, Überraschungen genau im ungünstigsten Moment zu organisieren. Du kannst aber dafür sorgen, dass ein Anruf während deiner Pause zu einer begründeten Ausnahme wird statt zu einem täglichen Ritual. Und dass eine Vertretung tatsächlich die Übernahme von Verantwortung bedeutet,

nicht bloß die feierliche Benennung einer Person, die dich ohnehin dreißig Sekunden später anruft.

Für den Anfang reicht eine einzige Veränderung deiner Denkweise: Eine Pause ist keine Belohnung dafür, dass alle anderen endlich aufgehört haben, etwas von dir zu brauchen. Sie gehört zu einer vernünftig organisierten Arbeit. Und wenn du Aufgaben, Termine, Besprechungen und Bereitschaftsdienste planen kannst, kannst du auch lernen, deine eigene Nichterreichbarkeit einzuplanen.

Vielleicht schaffst du es dann, dein nächstes Mittagessen noch warm zu genießen. Ohne Verhandlungen, ohne schlechtes Gewissen und ohne ein Diensttelefon, das als zusätzliches Gedeck auf dem Tisch liegt.

Kapitel 1 - Die Pause, die nur im Dienstplan existiert

Im betrieblichen System stimmt alles. Du beginnst um acht Uhr zu arbeiten, um zwölf hast du Pause und anschließend kehrst du zu deinen Aufgaben zurück. Der Dienstplan ist übersichtlich, die Betriebsordnung zugänglich und der Zeitplan genehmigt. Würde jemand die Qualität deiner Erholung ausschließlich anhand der Unterlagen beurteilen, würde er dir wahrscheinlich zu deiner hervorragenden Zeitorganisation gratulieren. Das Problem beginnt, sobald wir die Tabelle beiseitelegen und herausfinden wollen, was du zwischen zwölf Uhr und halb eins tatsächlich gemacht hast. Es stellt sich heraus, dass du fünf Nachrichten beantwortet, eine Änderung an einer Bestellung genehmigt, ein Missverständnis zwischen Kollegen geklärt und einen Anruf von jemandem entgegengenommen hast, der das Gespräch mit der Versicherung begann, er wolle dich auf gar keinen Fall stören. Diese Versicherung war besonders rührend, weil er dich genau in diesem Moment störte.

So sieht eine Pause aus, die verwaltungstechnisch existiert, in der Wirklichkeit aber nicht stattfindet. Niemand hat sie offiziell gestrichen. Niemand hat dir gesagt, dass du ohne Erholung durcharbeiten musst. Mehr noch: Würdest du deinen Vorgesetzten fragen, ob du überhaupt eine Pause machen darfst, bekämst du vermutlich die erstaunte Antwort: „Natürlich, sie steht doch im Dienstplan.“ Und genau hier beginnt das grundlegende Missverständnis. Einen Zeitraum festzulegen bedeutet noch lange nicht, die

Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass man ihn auch tatsächlich nutzen kann.

Eine Pause ist schließlich keine besondere Form beruflicher Tätigkeit, die lediglich mit geringerer Intensität ausgeführt wird. Sie besteht nicht darin, dass du Nachrichten nur mit einer Hand beantwortest, weil du in der anderen ein Sandwich hältst. Ihr Sinn liegt darin, sich tatsächlich von den beruflichen Pflichten lösen zu können, auch wenn die konkreten Regeln von der Art der Pause, den Beschäftigungsbedingungen und der Arbeitsorganisation abhängen. Wenn du während der gesamten Zeit Entscheidungen triffst, Situationen überwachst und Probleme löst, solltest du dich ehrlich fragen, wie viel Erholung dabei wirklich stattgefunden hat.

Am schwersten lässt sich dieses Problem erkennen, wenn jede einzelne Unterbrechung unbedeutend erscheint. Eine Nachricht kostet nur ein paar Sekunden. Ein kurzes Telefonat dauert zwei Minuten. Für die Überprüfung eines Dokuments muss man schließlich bloß eine Anwendung öffnen. Jede dieser Tätigkeiten wirkt für sich genommen harmlos. Rechnet man allerdings hinzu, dass du dich anschließend wieder auf etwas anderes konzentrieren musst, auf Antworten wartest und dich für eine noch nicht abgeschlossene Angelegenheit verantwortlich fühlst, wird das Bild deutlich weniger erfreulich. Du kannst dein Telefon nach dreißig Sekunden wieder weglegen, aber der Gedanke an das gemeldete Problem bleibt möglicherweise wesentlich länger bei dir.

Stell dir einen Leiter eines kleinen Teams vor, der während seiner Pause eine Frage zur Verfügbarkeit eines Produkts erhält. Er antwortet, dass der Bestand im System überprüft werden müsse. Kurz darauf kommt die

Rückmeldung, dass das System zwei Stück anzeigt, tatsächlich aber nur eines gefunden wurde. Der Teamleiter bittet darum, noch einmal nachzusehen. Anschließend erfährt er, dass ein Kunde wartet und bereits verärgert ist. Schließlich wird entschieden, was man dem Kunden anbieten soll. Der gesamte Austausch dauert vielleicht sechs Minuten, doch während dieser Zeit erholt sich der Teamleiter nicht. Er nimmt an einem betrieblichen Prozess teil, analysiert Informationen und übernimmt Verantwortung für die Lösung. Der einzige Unterschied besteht darin, dass er all das nicht an seinem Arbeitsplatz erledigt.

Unsichtbare Arbeit ist hervorragend getarnt

Viele Unternehmen sind ausgesprochen gut darin, größere Tätigkeiten zu erfassen. Eine einstündige Besprechung lässt sich im Kalender eintragen. Für die Erstellung eines Berichts gibt es eine Frist und eine verantwortliche Person. Die Bearbeitung einer Anfrage hinterlässt Spuren im System. Eine dreiminütige Beratung während der Pause hingegen verschwindet häufig, als hätte sie nie stattgefunden. Niemand eröffnet einen Vorgang mit dem Titel „Unterbrechung der Erholung eines Mitarbeiters wegen einer Frage, deren Antwort bereits in der Anleitung stand“. Eigentlich schade, denn manche Unternehmen könnten auf Grundlage solcher Vorgänge eine ziemlich beeindruckende Abteilung aufbauen.

Gerade deshalb lohnt es sich, über mehrere aufeinanderfolgende Tage genauer hinzusehen, wie deine Pausen tatsächlich ablaufen. Es geht nicht darum, jede einzelne Sekunde minutiös zu dokumentieren oder eine Anklageschrift gegen deine Kollegen vorzubereiten. Ziel ist es, ein allgemeines Gefühl durch ein konkretes Bild zu ersetzen. Wenn du sagst: „Ständig ruft mich jemand an“,

könnte dein Gesprächspartner annehmen, dass du übertreibst. Kannst du dagegen sagen: „Während meiner letzten vier Pausen habe ich dreimal Anrufe zu laufenden Entscheidungen entgegengenommen, und bei einem Gespräch musste ich zusätzlich Unterlagen prüfen“, entsteht eine Grundlage für eine sachliche Diskussion.

Notiere den Beginn der geplanten Pause, die Art der Unterbrechung, die ungefähre Zeit, die du für die Angelegenheit aufgewendet hast, und ob deine persönliche Reaktion tatsächlich erforderlich war. Du musst dafür weder vertrauliche Informationen noch Kundendaten oder Einzelheiten festhalten, die außerhalb der betrieblichen Systeme nicht gespeichert werden dürfen. Eine einfache Kategorie genügt: organisatorische Frage, operative Entscheidung, Störung, Bitte um Bestätigung oder eine Angelegenheit, die hätte warten können. Nach einigen Tagen erkennst du nicht nur, wie häufig das Problem auftritt, sondern auch, worin es besteht.

Vielleicht zeigt sich, dass die meisten Kontakte von einer einzigen Person ausgehen. Vielleicht betreffen sämtliche Anrufe denselben Prozess. Möglicherweise werden deine Pausen hauptsächlich dann unterbrochen, wenn während der Schicht niemand anwesend ist, der bestimmte Handlungen genehmigen darf. Jede dieser Erkenntnisse führt zu einer anderen Lösung. Im ersten Fall könnte ein Gespräch über die Regeln der Kontaktaufnahme notwendig sein. Im zweiten wäre es sinnvoll, die Anleitungen übersichtlicher zu gestalten. Im dritten betrifft das Problem die Personalbesetzung und die Verteilung von Befugnissen. Die bloße Bitte, weniger anzurufen, wird dann nicht ausreichen.

Es geht auch nicht darum, zu beweisen, dass jede Pause vollkommen ruhig verlaufen muss. An vielen Arbeitsplätzen kommt es zu Situationen, die eine sofortige Reaktion erfordern. Eine Störung eines Sicherheitssystems, eine Gesundheitsgefährdung oder ein Vorfall, dessen Folgen sich rasch verschlimmern können, sind etwas anderes als eine Frage nach der Farbe eines Formulars. Vernünftige Regeln müssen zwischen solchen Situationen unterscheiden. Wenn alles dringend ist, verliert das Wort „dringend“ jede Bedeutung. Es wird lediglich zu einer eleganteren Variante des Satzes: „Mir wäre lieber, du würdest dich sofort darum kümmern.“

Manchmal ist die größte Schwierigkeit beim Erkennen des Problems deine eigene Gewohnheit. Du gehst automatisch ans Telefon, noch bevor du überhaupt nachgesehen hast, wer anruft. Du liest Benachrichtigungen, weil der Bildschirm aufleuchtet. Du beantwortest Fragen, weil du die Antwort kennst und es einfacher erscheint, sie weiterzugeben, als abzulehnen. Mit der Zeit übernimmt dein Telefon die Funktion eines zusätzlichen Organs, das speziell dafür zuständig ist, die Bedürfnisse anderer Menschen aufzuspüren. Du brauchst keine Erinnerung, um deine Nachrichten zu überprüfen. Du tust es reflexartig, selbst wenn niemand etwas von dir erwartet.

Dieser Mechanismus hat eine wichtige Konsequenz: Ein Teil der Unterbrechungen kommt von außen, einen anderen Teil hältst du selbst aufrecht. Das bedeutet nicht, dass du für eine schlechte Arbeitsorganisation verantwortlich bist. Es bedeutet lediglich, dass es sinnvoll ist, zwischen zwei Fragen zu unterscheiden. Verlangt jemand von mir, ständig erreichbar zu sein? Oder gehe ich selbst davon aus, dass ich erreichbar sein muss, weil ich es bisher immer so

gehandhabt habe? Die Antwort ist wichtig, denn im ersten Fall brauchst du organisatorische Absprachen, während im zweiten zusätzlich eine Veränderung deiner eigenen Reaktionsweise notwendig ist.

Was verlierst du eigentlich, wenn deine Pause unterbrochen wird?

Der offensichtlichste Verlust ist Zeit. Wenn du während einer dreißigminütigen Pause zehn Minuten lang berufliche Aufgaben erledigst, bleiben dir nach einer einfachen Rechnung zwanzig Minuten. Doch diese Rechnung bildet nicht die gesamte Situation ab. Die Unterbrechung erfolgt möglicherweise genau in dem Moment, in dem du langsam zur Ruhe kommst. Anschließend beschäftigst du dich erneut mit beruflichen Angelegenheiten, überprüfst die Folgen einer Entscheidung oder wartest darauf, ob jemand zurückruft. Selbst wenn das Gespräch beendet ist, kannst du nicht immer sofort in den Zustand zurückkehren, in dem du vorher warst.

Ein zweiter Verlust betrifft die Planbarkeit. Wenn du nicht weißt, ob gleich die nächste Anfrage kommt, fällt es dir schwerer, auch nur einen kurzen Spaziergang, eine ruhige Mahlzeit oder ein Gespräch mit einem nahestehenden Menschen einzuplanen. Du beginnst, Erholungsformen zu bevorzugen, die sich jederzeit blitzschnell unterbrechen lassen. Du entfernst dich nicht weiter, weil jemand anrufen könnte. Du legst dein Telefon nicht weg, weil vielleicht jemand etwas braucht. Sogar an Tagen, an denen sich niemand meldet, bleibst du in einer Bereitschaft, deren Umfang nie eindeutig vereinbart wurde.

Der dritte Verlust betrifft die beruflichen Beziehungen. Wenn alle an deine sofortige Reaktion gewöhnt sind, kann jede Veränderung deines Verhaltens als Verschlechterung

der Zusammenarbeit wahrgenommen werden. Eine Person, die früher innerhalb einer Minute eine Antwort erhielt, fragt sich nach zehn Minuten plötzlich, warum du sie ignorierst. Nicht unbedingt, weil sie besonders anspruchsvoll wäre, sondern weil der bisherige Standard bestimmte Erwartungen geschaffen hat. Auf diese Weise können deine Höflichkeit, Erreichbarkeit und Zuverlässigkeit unbemerkt zu einer Verpflichtung werden, die niemand jemals ausdrücklich mit dir vereinbart hat.

An dieser Stelle lohnt es sich, noch einen weiteren Unterschied zu beachten. Für einen Arbeitnehmer im Bereitschaftsdienst können andere Regeln gelten als für jemanden, der eine Arbeitspause macht. Im polnischen Recht wird zwischen verschiedenen Arten von Pausen und Bereitschaftszeiten unterschieden, deren rechtliche Folgen von den konkreten Umständen abhängen. Nicht jede Pause bedeutet, dass du über deine Zeit vollkommen frei verfügen kannst. Ebenso entscheidet nicht jeder Telefonkontakt automatisch darüber, wie die entsprechende Zeit abzurechnen ist. Wenn du Zweifel hast, welchen Status deine Pause tatsächlich besitzt, solltest du die Arbeitsordnung, den Dienstplan, die Vereinbarungen zum Bereitschaftsdienst und die einschlägigen Vorschriften prüfen. Bei Streitigkeiten kann es sinnvoll sein, Unterstützung durch die Personalabteilung, eine Arbeitnehmervertretung, die polnische Staatliche Arbeitsinspektion (Państwowa Inspekcja Pracy) oder einen auf Arbeitsrecht spezialisierten Juristen in Anspruch zu nehmen.

Diese Vorsicht ändert nichts an der grundlegenden Frage: Ermöglicht dir die derzeitige Arbeitsorganisation die Erholung, die für deine Situation vorgesehen ist? Du kannst

diese Frage ruhig stellen, ohne irgendjemandem schlechte Absichten zu unterstellen. Manchmal funktioniert ein Unternehmen jahrelang nach Gewohnheiten, die niemand je systematisch überprüft hat. Möglicherweise weiß dein Vorgesetzter nicht einmal, wie viele kleine Entscheidungen während deiner Pausen bei dir landen, weil du jede einzelne erledigst, bevor sie zu einem sichtbaren Problem werden kann.

Versuche deshalb, deine letzte Pause nicht aus der Perspektive des Dienstplans, sondern anhand ihres tatsächlichen Verlaufs zu betrachten. Konntest du für eine bestimmte Zeit aufhören, berufliche Aufgaben zu erledigen? Wusste jemand anderes, was bei einer gewöhnlichen Frage zu tun war? Musstest du ständig dein Telefon im Auge behalten? Oder war deine Pause zwar ruhig, aber nur deshalb, weil ausnahmsweise wenig los war? Zwischen Ruhe, die zufällig entsteht, und Ruhe, die durch eine vernünftige Arbeitsorganisation ermöglicht wird, besteht ein gewaltiger Unterschied. Die erste hängt vom Glück ab. Die zweite lässt sich planen.

In dieser Phase genügt es, die Fakten festzustellen. Du musst nicht sofort neue Regeln verkünden oder eine Revolution im Team beginnen. Wenn du eine Woche lang beobachtest, was deine Erholung tatsächlich unterbricht, erhältst du eine wesentlich bessere Ausgangsbasis als mit dem allgemeinen Gefühl, dass „alle ständig etwas von mir wollen“. Vielleicht erkennst du drei wiederkehrende Situationen, die sich mit einer einzigen Vereinbarung ordnen lassen. Vielleicht entdeckst du eine schwerwiegendere Lücke in der Vertretungsorganisation. In beiden Fällen wird das Problem greifbarer und damit leichter zu lösen.

Am wichtigsten ist jedoch, dem Wort „Pause“ seine eigentliche Bedeutung zurückzugeben. Sie sollte kein leeres Kästchen zwischen zwei Aufgaben sein und auch kein Zeitraum, in dem du lediglich unauffälliger arbeitest, damit niemand merkt, dass du immer noch beschäftigt bist. Wenn dir eine Möglichkeit zur Erholung zusteht, sollte sie auch außerhalb der Dokumente existieren. Der Dienstplan kann bestätigen, dass eine Pause vorgesehen war. Erst der Arbeitsalltag zeigt, ob sie tatsächlich stattgefunden hat.

Kapitel 2 - Wie du ohne Vertragsunterschrift zur betrieblichen Notrufnummer wurdest

Niemand hat eine feierliche Zeremonie veranstaltet. Es gab weder eine Rede der Geschäftsleitung noch die Übergabe eines besonderen Telefons oder deine offizielle Ernennung zur verantwortlichen Person für sämtliche Fragen, die zwischen Arbeitsbeginn und Feierabend auftauchen. Und trotzdem stellst du eines Tages fest, dass Menschen dich wegen Angelegenheiten anrufen, die sie früher selbstständig erledigt haben. Du kennst die Antwort auf Fragen zu betrieblichen Abläufen, erinnerst dich an die Telefonnummer eines Lieferanten, weißt, wo ein bestimmtes Dokument liegt, kannst einen verärgerten Kunden beruhigen und Streitigkeiten darüber schlichten, wer eigentlich für eine Aufgabe zuständig ist. Würde das Unternehmen eine Visitenkarte erstellen, die deiner tatsächlichen Tätigkeit entspricht, müsste unter deiner offiziellen Position stehen: „Bei sämtlichen Unklarheiten bitte anrufen. Der Inhaber dieser Nummer wird wahrscheinlich abnehmen."

Das ist kein Zufall. In Unternehmen entstehen erstaunlich leicht informelle Zentren für Wissen und Entscheidungen. Meistens bilden sie sich um Menschen, die kompetent, hilfsbereit und zuverlässig sind. Wenn du eine schwierige Situation einmal erfolgreich gelöst hast, merken sich deine Kollegen, dass es sich lohnt, dich zu fragen. Gelingt es dir ein zweites Mal, wächst ihr Vertrauen. Beim zehnten Anruf überlegen sie längst nicht mehr, ob du überhaupt der richtige Ansprechpartner bist. Sie wissen lediglich, dass der Kontakt mit dir bequem ist und normalerweise zum

gewünschten Ergebnis führt. So beginnt eine Eigenschaft, die eigentlich ein beruflicher Vorteil sein sollte, immer mehr ungeplante Aufgaben zu erzeugen.

Stell dir Anna vor, die als Schichtkoordinatorin arbeitet. In den ersten Monaten half sie neuen Mitarbeitern, erklärte betriebliche Abläufe und beantwortete geduldig Fragen. Wenn jemand nicht wusste, wie man einen Fehler im System korrigiert, zeigte sie ihm die entsprechenden Schritte. Fehlte ein Dokument, suchte sie es heraus und schickte es weiter. Ihre Unterstützung war sinnvoll und notwendig. Ein Jahr später sieht die Situation allerdings anders aus. Ihre Kollegen fragen sie nach Dingen, die sie schon mehrfach erklärt hat. Sie schauen nicht in die Anleitungen, weil ein Anruf schneller geht. Sogar Mitarbeiter aus anderen Schichten speichern ihre Nummer und behandeln sie wie eine universelle Auskunftsstelle.

Anfangs empfand Anna dabei durchaus Zufriedenheit. Sie wurde gebraucht. Sie hatte Einfluss darauf, wie das Team funktionierte. Ihr Vorgesetzter lobte ihr Engagement, und die Kollegen schätzten ihre Hilfe. Erst später bemerkte sie, dass sie ihren Arbeitsplatz praktisch nicht mehr ohne Telefon verlassen konnte. Sobald sie eine Pause machen wollte, kamen Nachrichten. Antwortete sie nicht, fragte nach einigen Minuten jemand, ob alles in Ordnung sei. Das Team hatte sie nie offiziell zum Rund-um-die-Uhr-Support ernannt, verhielt sich aber zunehmend so, als wäre ihre Erreichbarkeit eine selbstverständliche Eigenschaft der Arbeitsumgebung, vergleichbar mit der Beleuchtung oder dem Internetzugang.

Warum wählen alle ausgerechnet deine Nummer?

Der erste Grund ist einfach: Man möchte sich Arbeit ersparen. Wenn sich eine Antwort in einer mehrseitigen

Anleitung finden lässt, du sie aber innerhalb von dreißig Sekunden geben kannst, erscheint ein Telefonanruf als vernünftige Lösung. Vernünftig für den Anrufer, versteht sich. Der Aufwand für die Informationssuche wird auf dich übertragen. Die anrufende Person spart Zeit, berücksichtigt dabei aber nicht, dass sie gerade deine Arbeit oder deine Erholung unterbrochen hat. Bei einer einzelnen Frage fällt dieser Unterschied kaum ins Gewicht. Wenn jedoch zehn Menschen genauso handeln, entsteht ein Mechanismus, durch den kleine Aufgaben systematisch auf die am leichtesten erreichbare Person abgewälzt werden.

Der zweite Grund hat mit Verantwortung zu tun. Manche Entscheidungen sind unangenehm, selbst wenn sie eindeutig innerhalb der Befugnisse eines Mitarbeiters liegen. Man muss die Situation beurteilen, eine Lösung auswählen und akzeptieren, dass man sich möglicherweise irrt. Viel sicherer erscheint es, eine erfahrenere Person anzurufen, sich die Entscheidung bestätigen zu lassen und bei einem Misserfolg sagen zu können: „Das wurde mir so empfohlen." Dahinter steckt nicht immer Unaufrichtigkeit. Manchmal kennt ein Mitarbeiter die Grenzen seiner Zuständigkeit tatsächlich nicht oder fürchtet die Folgen eines Fehlers. Wenn das Unternehmen nicht eindeutig festgelegt hat, welche Entscheidungen selbstständig getroffen werden dürfen, wird der Anruf bei dir zu einer Möglichkeit, das eigene Risiko zu verringern.

Der dritte Grund ist eine fest verankerte Gewohnheit. Menschen wiederholen gern Verhaltensweisen, die früher zum gewünschten Ergebnis geführt haben. Wenn du jedes Mal ans Telefon gehst und das Problem löst, verstärkst du die Überzeugung, dass genau dies der richtige Ablauf ist. Du musst niemanden bewusst dazu ermutigen. Es genügt,

niemals einen anderen Weg aufzuzeigen. Nach einiger Zeit kann bereits die einfache Aufforderung „Schau bitte zuerst in die Anleitung“ Verwunderung auslösen, weil sie von den bisherigen Spielregeln abweicht.

Es gibt noch einen vierten Grund, den man sich nicht ganz so gern eingesteht: Manchmal gefällt es dir selbst, unersetzlich zu sein. Das hat nicht unbedingt etwas mit Überheblichkeit zu tun. Das Gefühl, dass andere dein Wissen brauchen, kann angenehm sein. Besonders dann, wenn du viel Energie in deine Arbeit investierst und sehen möchtest, dass dein Einsatz etwas bedeutet. Ruft jemand mit einer schwierigen Frage an, bekommst du sofort eine Bestätigung deiner Fähigkeiten. Du kannst helfen, das Problem lösen und wieder Ordnung herstellen. Diese Zufriedenheit kann allerdings teuer werden, wenn du deinen eigenen beruflichen Wert allmählich mit deiner ständigen Erreichbarkeit gleichsetzt.

Das bedeutet nicht, dass du deinen Kollegen nicht mehr helfen solltest. Hilfsbereitschaft gehört zu einer guten Zusammenarbeit. Problematisch wird es, wenn sie eigenständiges Lernen, eine vernünftige Aufgabenverteilung und normale betriebliche Abläufe ersetzt. Wenn du derselben Person fünfmal denselben Vorgang erklärst, lohnt es sich zu überlegen, warum dieses Wissen nicht hängen bleibt. Vielleicht ist die Anleitung unverständlich. Vielleicht hatte der Mitarbeiter keine Gelegenheit, den Ablauf selbst zu üben. Oder er hat festgestellt, dass es sich für ihn mehr lohnt, dich anzurufen, als sich die Lösung zu merken. Jede dieser Situationen verlangt eine andere Reaktion.

Wenn Hilfsbereitschaft das Problem unbemerkt vergrößert